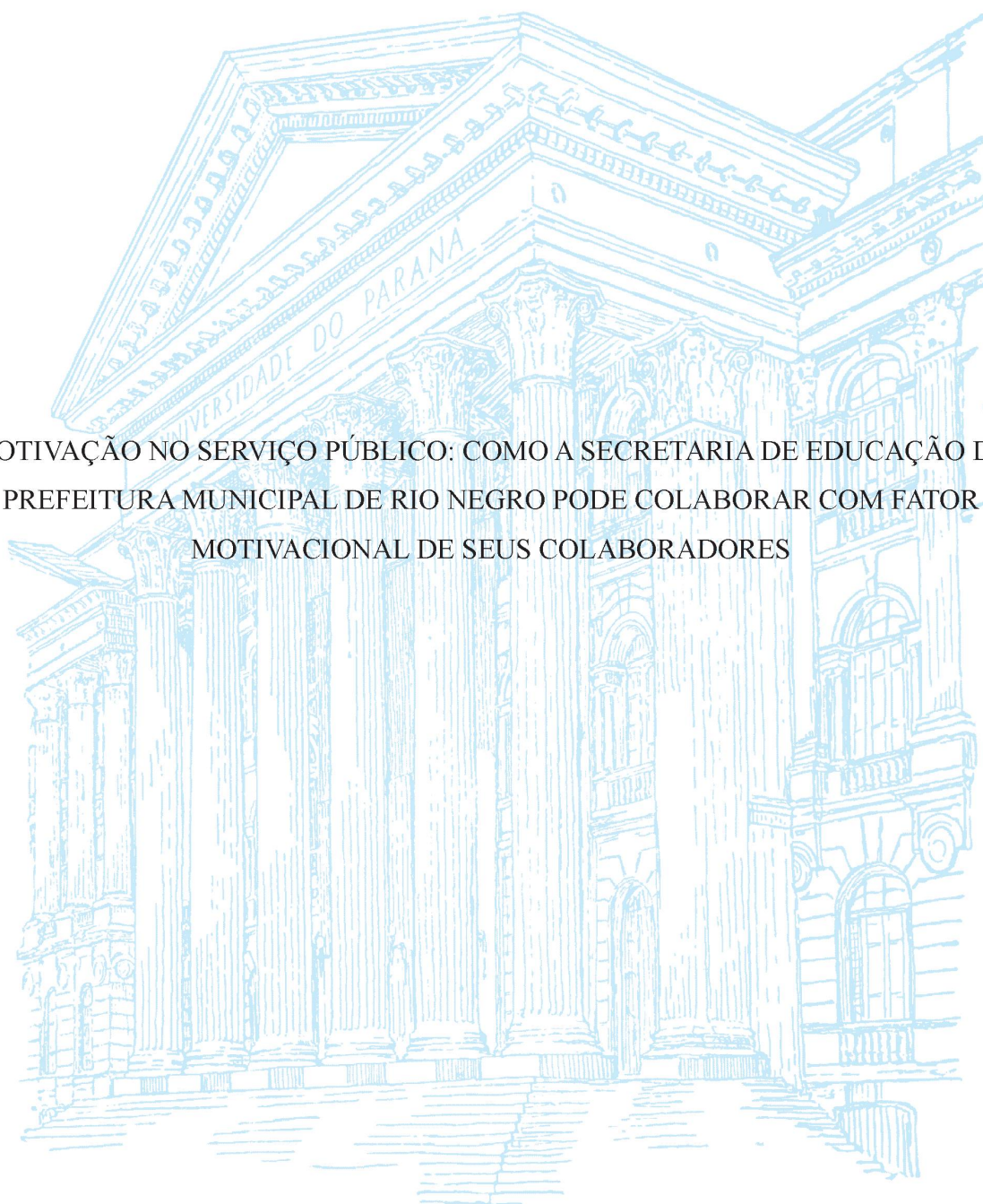


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DIEGO OTÁVIO DE LARA

MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: COMO A SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE RIO NEGRO PODE COLABORAR COM FATOR  
MOTIVACIONAL DE SEUS COLABORADORES



CURITIBA

2019

DIEGO OTÁVIO DE LARA

MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: COMO A SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE RIO NEGRO PODE COLABORAR COM FATOR  
MOTIVACIONAL DE SEUS COLABORADORES

Monografia apresentada como requisito parcial à  
obtenção do título de Especialista, Curso de  
Especialização em Gestão Pública, Setor de Ciências  
Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Sérgio Filipe Chaerki

CURITIBA

2019

Agradeço a minha mãe Aurea, minha esposa Gabrieli, e minha avó Regina (IN MEMORIAN): as três mulheres da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos a Deus, por ter me dado uma família, saúde e me permitiu que tudo isso fosse possível.

Agradeço a Universidade Federal do Paraná pela oportunidade de estar realizando este curso.

Agradeço aos professores por todo conhecimento que nos foi aplicado.

Agradeço a tutora Jokasta pelo esclarecimento de dúvidas e apoio prestado.

Agradeço ao tutor Ronaldo pela sua dedicação com os alunos de entrada em chamadas posteriores.

Agradeço a professora Queila pela excelente organização e toda sua prestatividade no período percorrido deste curso.

Agradeço a minha esposa Gabrieli, por todo amor, todo incentivo e por sempre estar ao meu lado em todos os momentos.

Agradeço a minha mãe Aurea por ter sido uma mãe batalhadora e que sempre me apoiou em todas as decisões.

Agradeço a Minha Falecida avó Regina com quem pude compartilhar muitas alegrias e que nunca nos deixou desamparados.

Agradeço ao meu pai que mesmo de longe sempre me incentivou a dar o meu melhor.

Obrigado a todos que de maneira direta ou indireta fazem parte da minha formação.



“Energia e persistência conquistam todas as coisas”

Benjamin Franklin

## **RESUMO**

Em tempos presentes, cada vez mais ouve-se o termo “Motivação”, tema de debate em muitas organizações; dentro da gestão pública isto não é diferente. Cada vez mais os órgãos e entidades públicas estão buscando motivar seus funcionários, pois têm consciência dos benefícios que este fator tende a oferecer no rendimento do colaborador. Vários são os benefícios que, se bem trabalhados, podem estimular um funcionário a fazer o que ele deveria fazer normalmente com mais prazer e se sentindo mais útil. Seu trabalho seria mais produtivo em comparação a um colaborador que não demonstre ânimo ou qualquer empolgação no designo de sua função, por exemplo. A ideia para este projeto é de analisar a Secretaria Municipal da Educação da cidade de Rio Negro, pois como sabe-se, avaliar a rotina dos profissionais da educação trabalham em uma rotina que seja altamente cansativa, onde um profissional deste seguimento pode vir a desmotivar-se facilmente. O proposito deste trabalho é propor ações que visem a idéia de que exista um plano para tais profissionais não chegarem a este ponto, ou seja, que exista um plano a ser trabalhado com eles afim de que isso não ocorra dentro desta secretaria com os profissionais ligados ao processo educacional do município em questão.

Palavras-chave: Motivação, Educação, Prefeitura, Rio Negro, Secretária, Professores, Plano Motivacional.

## **ABSTRACT**

In present times, the term "Motivation" is increasingly heard, a topic of debate in many organizations; within public management this is no different. Increasingly, public bodies and entities are seeking to motivate their employees, since they are aware of the benefits that this factor tends to offer to the employee's income. Several are the benefits that, if well worked, can stimulate an employee to do what he should normally do with more pleasure and feel more useful. Your work would be more productive in comparison to a collaborator who does not show mood or any excitement in the design of his function, for example. The idea for this project is to analyze the Municipal Education Department of the city of Rio Negro, because as it is known, evaluating the routine of education professionals work in a routine that is highly tiring, where a professional of this follow-up may come to discourage easily. The purpose of this work is to propose actions that aim at the idea that there is a plan for such professionals not to reach this point, that is, there is a plan to be worked with them in order that this does not occur within this secretariat with professionals to the educational process of the municipality in question.

**Keywords:** Motivation, Education, City Hall, Rio Negro, Desk, Teachers, Motivational Plan.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1- MODELO BÁSICO DA MOTIVAÇÃO.....	15
FIGURA 2 – PIRÂMIDE DE NECESSIDADES DE MASLOW.....	19
FIGURA 3- PARQUE ECOTURÍSTICO MUNICIPAL SEMINÁRIO SERÁFICO SÃO LUÍS DE TOLOSA.....	23

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1- SEXO .....	25
GRÁFICO 2- ESTADO CIVIL .....	25
GRÁFICO 3 – IDADE .....	25
GRÁFICO 4 - TEMPO DE TRABALHO NA SECRETÁRIA DA EDUCAÇÃO .....	25
GRÁFICO 5 – TRABALHO REALIZADO PELA EQUIPE .....	26
GRÁFICO 6 - SALÁRIO .....	26
GRÁFICO 7- SUPERVISÃO .....	26
GRÁFICO 8 – LIDERANÇA .....	27
GRÁFICO 9 - GESTÃO .....	27
GRÁFICO 10 – COMUNICAÇÃO .....	27
GRÁFICO 11 – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL .....	27
GRÁFICO 12 – CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO .....	28
GRÁFICO 13 – PAGAMENTO DOS SALÁRIOS .....	28
GRÁFICO 14 - HIGIENE .....	28
GRÁFICO 15 – SEGURANÇA .....	29
GRÁFICO 16 – EQUIPAMENTOS .....	29
GRÁFICO 17 – OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS .....	29
GRÁFICO 18 – ORIENTAÇÃO DA EMPRESA POR RESULTADOS .....	29
GRÁFICO 19 - DISCIPLINA .....	30
GRÁFICO 20 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	30
GRÁFICO 21 – RECONHECIMENTO .....	30
GRÁFICO 22 – TRABALHO EM EQUIPE .....	30
GRÁFICO 23 – HORÁRIO DE TRABALHO .....	31
GRÁFICO 24 – MEU TRABALHO .....	31
GRÁFICO 25 – MEU COMPROMETIMENTO .....	31
GRÁFICO 26 – MINHA MOTIVAÇÃO .....	32
GRÁFICO 27 – MINHA CONTRIBUIÇÃO PARA O CRESCIMENTO .....	32
GRÁFICO 28 – MEU CONHECIMENTO .....	32
GRÁFICO 29 – RESULTADOS OBTIDOS .....	32

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1- JORNADA DE TRABALHO FIGURATIVA SEMANAL DE UM FUNCIONÁRIO PÚBLICO .....	17
TABELA 2- JORNADA DE TRABALHO FIGURATIVA DIARIA DE UM FUNCIONÁRIO PÚBLICO.....	17



## **LISTA DE ABREVIATURAS**

T.I = Tecnologia da Informação

RH = Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	13
1.1	APRESENTAÇÃO	13
1.2	OBJETIVO GERAL	13
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.4	JUSTIFICATIVA DOS OBJETIVOS	14
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	15
2.1	O QUE É MOTIVAÇÃO?	15
2.2	COMPORTAMENTO HUMANO	17
2.2.1	Teoria das Necessidades de Maslow	18
2.3	LIDERANÇA	19
2.3.1	A importância de se ter um líder	20
2.3.2	Chefe x Líder	20
2.3.3	Características de um líder	20
2.4	CLIMA ORGANIZACIONAL	21
<b>3</b>	<b>DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA</b>	23
3.1	DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO	23
3.2	DIAGNOSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	24
3.2.1	Perfil dos entrevistados	24
3.2.2	Sobre Motivação	25
<b>4</b>	<b>PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b>	33
4.1	PROPOSTA TÉCNICA	33
4.1.1	Plano de implementação	35
4.1.2	Recursos	36
4.1.3	Resultados esperados	37
4.1.4	Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	38
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	39
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	41
	<b>ANEXOS</b>	43
	ANEXO I – AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO	43
	ANEXO II – QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO MOTIVACIONAL	44

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 APRESENTAÇÃO**

Um dos grandes temas abordados hoje, tanto na esfera pública quanto na privada, é trabalhar a motivação dos funcionários; tema este que a cada dia vem ganhando maior notoriedade e tem sido bastante abordado nas instituições públicas, pois é um problema de grande preocupação, uma vez que a falta de motivação acarreta em diversos problemas para as entidades públicas.

A Secretaria de Educação trabalha diretamente com profissionais ligados a uma das áreas de maior preocupação aos gestores públicos. O desafio de educar e todas as adversidades que se encontram pelo caminho estimulam a reflexão sobre a motivação para os integrantes do processo educacional. A necessidade de se motivar é constante, a ideia principal é aumentar o grau de motivação da equipe, levando em conta que cada indivíduo é único, com suas opiniões e suas particularidades.

A ideia do plano é fazer com que funcionários que já estejam motivados aumentem sua motivação, e aos que estão desmotivados a organização possa dar um incentivo para que se motivem.

Robbins (2005) nos mostra que o campo da motivação nos leva a três propriedades: a direção, o foco e a intensidade; sendo o objetivo final a realização das atividades educacionais como algo prazeroso e não somente obrigatório.

## **1.2 OBJETIVO GERAL**

Elaborar propostas motivacionais voltadas aos funcionários da Secretaria de Educação da Prefeitura Municipal de Rio Negro/PR

## **1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Verificar situações do ambiente dos servidores que tendem a interferir no estado motivacional dos funcionários;
- Identificar os possíveis pontos que desmotivam os funcionários e suas causas;
- Elaborar um cronograma com recomendações, a fim de sugerir algumas ações que possam ser aplicadas no ambiente de trabalho dos funcionários;

#### 1.4 JUSTIFICATIVA DOS OBJETIVOS

O assunto motivação tem se tornado cada vez mais constante na vida das pessoas. Para funcionários de entidades públicas não poderia ser diferente. Trata-se de um assunto cada vez mais importante onde se trabalha com pessoas, e para um gestor, o objetivo é extrair o máximo de sua equipe, ou seja, saber trabalhar a motivação de seus subordinados pode ser um diferencial, e afeta diretamente no rendimento destes.

Para a organização também não poderia ser diferente, pois ter um colaborador, trabalhando e dando o seu melhor e deixando de lado todas aquelas situações que possam desfavorecer o rendimento profissional e a satisfação do funcionário, com certeza trará uma leveza para a instituição e um ambiente de trabalho muito mais harmonioso.

Tratando-se de entidades públicas, uma equipe motivada trará melhores resultados aos olhos da população, pois motivação gera eficiência; e eficiência é o que a população busca na hora de resolver seus problemas, devido a importância de se estar motivado, a satisfação pessoal de cada funcionário público tem uma importância de se estudar e avaliar ao tema, a tendência de aplicar tal fator aos servidores públicos é de que isso trazer realizações, ou seja, uma maior satisfação e evitar situações que tirem o animo do colaborador e que ele não possa assim dar o melhor de si na atividade, atingindo a objetivos almejados por ele, aumenta a confiança por parte do profissional ao exercer a sua função e se evita desistências de dar o melhor de si.

Para a organização também torna-se interessante o alto rendimento do funcionário público, em vista que a dedicação e o comprometimento da sua equipe impactem positivamente na imagem da organização e para a sociedade.

O conhecimento no tema e toda sua funcionalidade tem ajudado cada vez mais dentro das empresas, a real importância de elaboração de projetos deste tema elevam o conhecimento sobre o tema e ajudam a gestores no aprofundamento sobre este assunto, além de mostrar os resultados que possam elevar ao desempenho da equipe.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

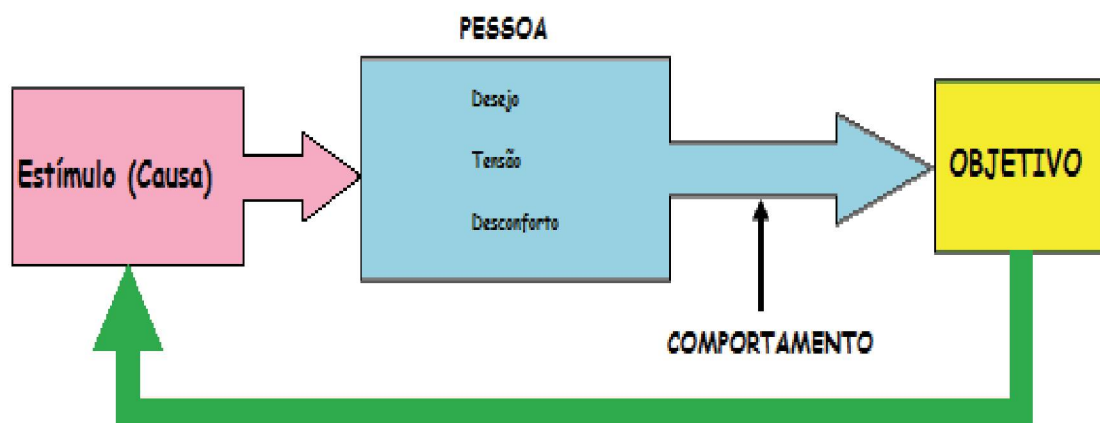
A motivação trata-se de uma efeito psicológico de suma importância na vida das pessoas, algo de extrema importância para a realização dos objetivos pessoas, seja ela no trabalho, na vida ou em uma competição.

Segundo Bergamini (2006), a motivação pode ser observada já nos primeiros trabalhos dos filósofos do passado, ou seja, já existia o interesse na antiguidade por se estudar o comportamento humano, interesse que se estende até os dias de hoje.

No que se refere a motivação dentro das instituições o comportamento humano influencia no desempenho, para se ter bons resultados é preciso agir, para quem tem cargos de chefia e necessita exercer liderança sobre determinada equipe a gestão de pessoas é algo imprescindível e deve ser trabalhada em prol da organização.

A necessidade de estar atento aos fatores que possam levar a queda na motivação é muito grande, para os gestores é essencial conhecer o seu capital humano, afinal cada pessoa é única, nem sempre o que é bom para uma pessoa será necessariamente boa para a outra, sendo assim um líder deve sempre ouvir a equipe e principalmente, as suas necessidades, e sempre buscar a solução dos problemas que envolvam ou possam afetar o ambiente de trabalho e aos seus colaboradores.

FIGURA 1- MODELO BÁSICO DA MOTIVAÇÃO



Fonte: CHIAVENATO (2004)

### 2.1 O QUE É MOTIVAÇÃO?

A palavra “motivação” vem ganhando cada vez mais espaço e destaque dentro das



empresas, e a atenção para este tema vem ocorrendo tanto em organizações do campo privado quanto público, e requer atenção para seus desafios.

O desafio de se motivar os funcionários é cada vez mais um tema que se aborda pelos mais variados tipos de profissionais, sejam eles relacionados a gestão administrativa, ou até mesmo por psicólogos e mostram a real importância de dar atenção a este tema e os benefícios que pode trazer ao ambiente de trabalho.

Tratando-se do funcionalismo público, o desafio pode ser ainda maior, visto que em certos casos a estabilidade do cargo pode levar o funcionário a um comodismo, existindo assim cada vez mais a necessidade de desafio pessoal e de despertar interesse para que este colaborador venha a realizar as suas funções com maior determinação, e a entidade pública possa obter um melhor rendimento dos seus colaboradores para que os resultados positivos do trabalho reflitam na sociedade de forma positiva.

Bergamini (2008, p.108) nos fala que, “A motivação pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um”.

FERREIRA (2006 p. 1838) nos define motivação da seguinte forma:

Motivação – Ato ou efeito de motivar, exposição de motivos ou causas, conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo (móbil+ções). Motivar – Dar motivo a, causar, despertar o interesse por (aula, conferencia, atividade, etc.), ou de (alguém), incitar, mover, estimular. Motivo – causa, razão, Fim, Intuito. (FERREIRA, 1986. p.1838)

Em uma análise dos conceitos apresentados anteriormente afirma-se que a palavra motivação trata-se do despertar de um sentimento em uma determinada pessoa afim de que tenha interesse por algo, ou seja, tratando de uma situação profissional pode-se entender que o ato de motivar nada mais é do que comprometer o colaborador a realizar o seu trabalho com máxima excelência e satisfação, para que assim a equipe profissional possa vir a buscar, cada vez mais, superar os obstáculos pelo caminho, superar desafios e assim dar o melhor de si para obter um bom rendimento dentro do seu ambiente de trabalho.

Segundo Bergamini (2008, p.42) “Com o passar do tempo, a motivação adquiriu diferentes interpretações, sem que nenhuma delas possa ser considerada como errada, ou destrua os argumentos da outra”



Cada individuo é único, e conhece a si próprio, seus limites assim como as suas satisfações pessoais e profissionais, como também tudo aquilo que lhe causa um certo desconforto, por isso cada vez mais é comum observar as entidades buscando maneiras de satisfazer e tornar o ambiente de trabalho confortável para os seus funcionários.

Um dos fatores que faz com que exista essa preocupação é o tempo em que os funcionários passam no seu local de trabalho, que costuma ser de 40 horas semanais (em média). Baseando-se em um servidor “X”, de um determinado setor público fictício, em um cálculo próprio observa-se que isso remeteria a um percentual que é equivalente de 33% de seu dia dentro da organização, exercendo as suas atividades profissionais. Se formos analisar a semana como um todo, ou seja incluindo o final de semana do servidor, onde grande parte não costuma exercer seu direito de descanso remunerado, observa-se que este colaborador passaria 23,81% da sua semana exercendo a sua rotina profissional em seu local de trabalho.

Para melhor visualização destas informações, pode-se observar nas tabelas abaixo a exemplificação desta situação de tempo no funcionalismo público:

TABELA 1- JORNADA DE TRABALHO FIGURATIVA SEMANAL DE UM FUNCIONÁRIO PÚBLICO

COLABORADOR X	
Jornada de trabalho semanal	40
Total Horas na semana (7x24 HORAS)	168
% Semana trabalhado	23,81%

TABELA 2- JORNADA DE TRABALHO FIGURATIVA DIARIA DE UM FUNCIONÁRIO PÚBLICO

COLABORADOR X	
Jornada de trabalho média por dia	6
Horas dia	24
% Semana trabalhado	25,00%

## 2.2 COMPORTAMENTO HUMANO

Cada pessoa é única no mundo, e com isso possui as suas particularidades e seus anseios. Todos possuem problemas, têm as suas necessidades fisiológicas e psicológicas, também os seus sonhos, cada qual com as suas particularidades e individualidades e também seus limites, portanto é fácil concluir que nem sempre aquilo que motiva determinada pessoa, vai obter o mesmo sucesso com outra pessoa.

Levando isso em consideração Sayles e Strauss (1975, p. 45) nos relatam o seguinte:

A administração pode desempenhar o seu papel somente por meio da motivação das pessoas para que persigam os objetivos daquela. Mas é impossível compreender a motivação sem considerar o que as pessoas desejam e esperam dos seus empregos. Desde que as pessoas despendem cerca de um terço de suas horas do dia no trabalho, não é surpresa que elas devam esperar que ele satisfaça muitos tipos de necessidades – físicas, sociais e egoísticas – e que, além disso, essas necessidades possam ser satisfeitas de muitas maneiras diferentes – fora do trabalho, em torno do trabalho e através do trabalho. Apesar de haver alguma evidência de que essas necessidades possam ser hierarquizadas, está bem claro que as várias formas de satisfação de necessidades podem ser substituídas entre si. Há um debate interessante sobre a importância da satisfação auferida no trabalho, como oposta às satisfações derivadas de outros aspectos da vida. (SAYLES & STRAUSS, 1975, p. 45)

O ser humano enxerga o trabalho como uma ferramenta que vai colocá-lo em uma determinada posição social, e este ganho capital faz com que possa realizar sonhos materiais. Precisamos estar em uma atividade satisfatória, isso leva a crer que a satisfação pessoal estará atrelada a função a qual ele desempenhará; caso alguém esteja exercendo uma atividade abaixo da sua capacidade e de sua preparação profissional, ou com uma remuneração baixa, a tendência é que o profissional sinta-se desvalorizado pela organização e ela não possa a vir extrair o máximo potencial deste colaborador.

O nível de desafio que se propõe para cada funcionário é uma variável constante, e cabe ao gestor conhecer sua equipe de trabalho e como melhor utilizar a esta variável em prol do fortalecimento e utilizar para comprometer aos colaboradores.

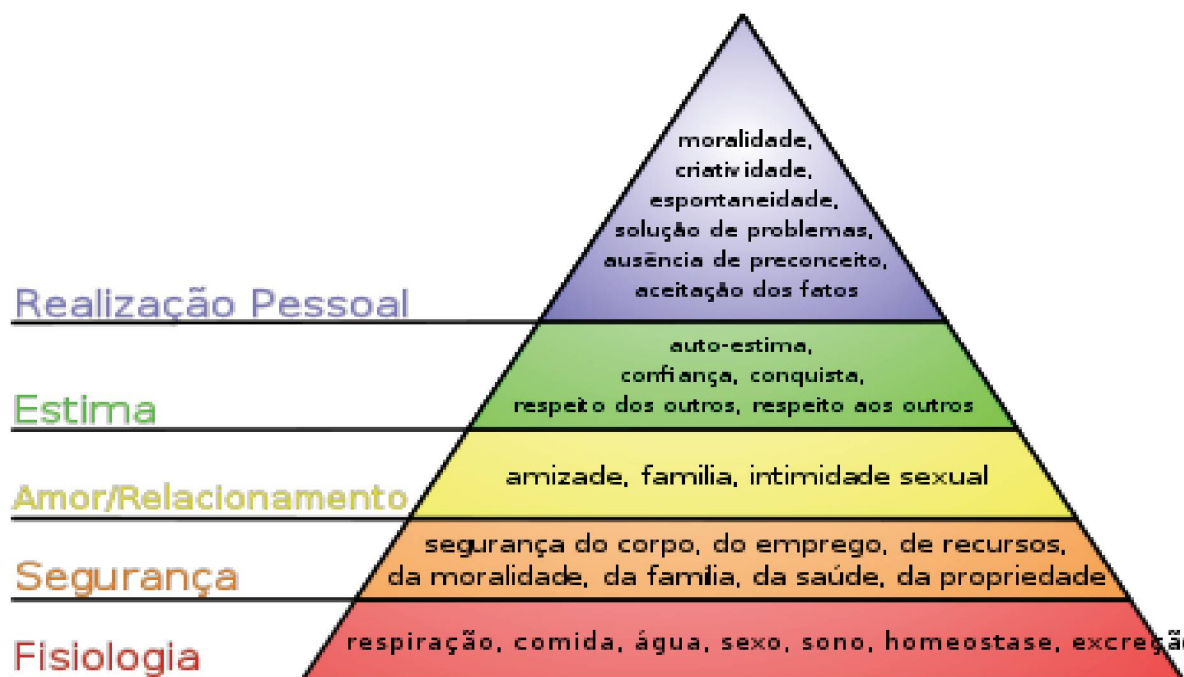
### 2.2.1 Teoria das Necessidades de Maslow

Sobre Abraham Harold Maslow VIANA (2009) conta que:

Abraham Harold Maslow nasceu no Brooklyn, Nova Iorque em Primeiro de Abril de 1908. Foi o primeiro de um total de 7 filhos de pais imigrantes russos. Os pais de Maslow não tinham nenhum estudo, o que não impediu que insistissem que os filhos tivessem a melhor educação. A família gostaria que Abraham fosse advogado, e, para atender os desejos dos pais se matriculou na faculdade de direito em Nova Iorque. Estudou, no entanto, apenas um ano e meio e se transferiu para a Universidade de Cornell. (VIANA, 2009 p. 1).

Já atuando no campo da psicologia trabalhou em uma teoria onde listou cinco necessidades humanas por ele desenvolvida, apresentada na forma de uma pirâmide, são listados fatores que possam vir a afetar ao desempenho de cada pessoa e influenciar na motivação e dividiu essas necessidades em fisiológica, segurança, relacionamento, estima e realização pessoal conforme observada na figura abaixo:

FIGURA 2 – PIRÂMIDE DE NECESSIDADES DE MASLOW



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2007, p. 298).

Sobre a pirâmide de necessidades CHIAVENATO (2010) afirma que a teoria de Maslow possui como base principal o conceito de hierarquia, e estão colocadas na pirâmide de acordo com o grau que se tem interferência no comportamento e apresentadas de acordo com o seu grau de importância.

### 2.3 LIDERANÇA

O papel de um líder vem tendo cada vez mais destaque dentro da área administrativa, pois é a figura de um líder que direcionará a sua equipe em busca do alcance de seus objetivos, o papel de um líder na condução da equipe é essencial para obtenção do sucesso da organização.

Fiorelli (2004, p.71), diz que a liderança nada mais é do que “a capacidade de exercer influência sobre as pessoas”, ou seja, trata-se de um líder conduzir a equipe ao caminho certo, sendo necessária a confiança para exercer a influencia no alcance dos objetivos almejados.

Knapik (2012, p.84-85), Define “Os líderes possuem carisma e conseguem influenciar os grupos, proporcionando um sentimento de segurança e diminuindo as incertezas, educando e orientando as pessoas para a busca de seus resultados.”.



### 2.3.1 A importância de se ter um líder

Hoje cada vez mais o mercado está em busca de um profissional que esteja comprometido com a equipe. Dentro do trabalho público também existe essa necessidade: ter um profissional que saiba conduzir a equipe e consiga extrair o máximo desempenho. Via de regra, tanto no público quanto no privado é fundamental ter bons líderes para a sua evolução.

Namus (2000, p.10) apresenta que:

Os líderes assumem o controle, fazem com que as coisas aconteçam, sonham e depois traduzem esses sonhos em realidade. Os líderes atraem o compromisso voluntário dos seguidores, energizando-os, e transformam as empresas em novas entidades, com maior potencial de sobrevivência, crescimento e excelência. A liderança eficaz energiza uma empresa para maximizar a sua contribuição para o bem estar de seus membros e da sociedade da qual faz parte. Se os gerentes são conhecidos por suas habilidades de solucionar problemas, os líderes são conhecidos por serem mestres em projetar e construir instituições; eles são os arquitetos do futuro das organizações. (NANUS, 2000, p.10).

### 2.3.2 Chefe x Líder

É comum as pessoas confundirem as palavras líder com o termo chefe, alguns chegam a acreditar que tratam-se de sinônimos e possuem o mesmo significado, isso pode ocorrer devido a falta de familiaridade com as palavras e seus respectivos significados. Um líder sim, pode até ser um chefe se assim fizer necessário, porém, um chefe não será um líder, a não ser que estude e desenvolva as características necessárias de liderança.

Para Tourinho (1981), o chefe se trata de uma pessoa autoritária, que entende que a sua real função ali é única e exclusivamente mandar e agir de acordo com os reais interesses da empresa, já o líder, é o sujeito que devido a sua personalidade conduz a equipe ao alcance do objetivo em prol de seu grupo.

### 2.3.3 Características de um líder

São duas as principais características de um líder: aqueles que já são líderes natos, e que necessitam apenas serem descobertos e lapidados. E os que não detêm essas características de modo natural, e que podem através de aprendizado absorver as técnicas e aos poucos irem adquirindo as características necessárias.

Ervilha (2008, p. 55) dá a seguinte definição a respeito dos líderes natos:

O líder nato é aquele que nasce com esse dom, reúne características de personalidade e tem atitudes que fazem dele naturalmente um líder. O líder treinável é aquele que não nasceu com este dom, mas tem algumas características e desenvolve outras com muito esforço e muito empenho. Muito aplicado, consegue o respeito de todos. O líder formidável é aquele que nasceu com características de liderança e, além disso, é extremamente esforçado, treina e desenvolve habilidades, tornando-se um líder admirável. (ERVILHA, 2008, p. 55)

Candeloro (2013), além de confirmar a informação de que as pessoas podem nascer com determinadas características voltadas para a liderança, ainda complementa que se uma pessoa vier a ser treinada para a função, ela pode vir a desenvolver as características necessárias para o desenvolvimento das funções atribuídas para tal.

Assim um chefe pode vir a se tornar um líder. Seja como for é importante estar em constante renovação e estudo, aberto a novas ideias afim de expandir os conhecimentos; pois manter-se um bom líder é trabalhoso, e exige muito suporte do órgão e muito comprometimento do funcionário.

## 2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Hoje em dia é comum ouvir falar sobre clima organizacional, preocupação esta presente nos mais diversos seguimentos, sendo um tema de muita atenção dos gestores, no funcionalismo público também não poderia ser diferente, tal preocupação pode vir a afetar o desempenho e a motivação da equipe, onde a satisfação dos profissionais tende a cair se não tiver um clima favorável.

Para Chiavenato (2002, p. 95), “o conceito de clima organizacional envolve um quadro amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação.”.

Chiavenato (2002 p. 95) ainda complementa:

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e este intimamente relacionado ao grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos da organização que levam a provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado. (CHIAVENATO, 2002, p.95)

Hoje no ambiente de trabalho, o ideal é que se tenha uma cultura favorável ao desenvolvimento das funções. Funcionário com maior grau de satisfação tem a tendência de

produzir mais e realizar as suas tarefas de maneira mais feliz e a instituição poderá sentir os reflexos dos resultados da realização deste trabalho.



### 3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

#### 3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A Secretária Municipal da Educação da cidade de Rio Negro possui sua sede localizada juntamente a Prefeitura Municipal de Rio Negro, na rua Juvenal Ferreira Pinto, 2070, 3º Andar – Bairro Seminário, a localização da sede física da prefeitura fica dentro do Parque Ecoturístico Municipal Seminário Seráfico São Luís de Tolosa atualmente possui como Secretária Municipal da Educação a Sra Jussara do Rocio Heide.

FIGURA 3- PARQUE ECOTURÍSTICO MUNICIPAL SEMINÁRIO SERÁFICO SÃO LUÍS DE TOLOSA



Fonte: Prefeitura Municipal de Rio Negro

É de sua responsabilidade zelar pela educação no município de Rio Negro, ao todo se tem 388 profissionais da educação tais como, motoristas, professores, diretores, profissionais das áreas administrativas, etc. Além destes profissionais também conta com um total de 195 estagiários, além da sede possui um total de 14 escolas municipais, são elas, Escola Municipal Ana Zornig; Escola Municipal Duque de Caxias; Escola Municipal Eraldo Germani Plautz; Escola Municipal Paulino Valério; Escola Municipal José de Lima; Escola Municipal Vencesla Muniz; Escola Municipal João Braz de Oliveira; Escola Municipal Olavo Bilac; Escola Municipal João da Silva Machado; Escola Municipal Professor Celso Catalan; Escola Municipal Vereador Ricardo Nentwig; Escola Municipal Nossa Senhora Aparecida; Escola Municipal Prefeito Mathias Augusto Bohn; Escola Municipal de Educação Especial Tia Apolônia.

Além das escolas, é de sua responsabilidade também o cuidado por mais 6 escolas de Educação Infantil (creches), onde atendem as crianças menores em período integral como, Centro de Educação Infantil Pequeno Cidadão; Centro de Educação Infantil Silvestre Maess; Centro de Educação Infantil Tia Fani; Centro de Educação Infantil Professora Lenir

Rodrigues; Centro de Educação Infantil Claci Maria de Lima; Centro de Educação Infantil Prefeito Alceu Swarowski.

Segundo a Prefeitura Municipal de Rio Negro, durante todo o ano de 2018 foi destinado o valor de R\$ 5.896.000,00 como recursos destinados para a Educação no município, já entre os meses de Janeiro e Fevereiro do ano de 2019, já foram destinados R\$ 3.248.000,00 para o caixa da secretária gerir e administrar ao longo deste ano.

### 3.2 DIAGNOSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Observa-se a constante preocupação nas organizações- dos mais diversos seguimentos - a respeito de como elas podem buscar motivar a sua equipe e extrair o máximo desempenho destes profissionais.

Para os servidores públicos não poderia ser diferente. E o desafio do seu líder é conduzir e satisfazer as necessidades de sua equipe, e principalmente, que a equipe tenha total dedicação e satisfação na realização de suas atividades profissionais.

Em alguns casos nem sempre nessa situação a motivação é perceptível, por isso a dificuldade em avaliar casos relacionados a motivação do colaborador; por se tratar de algo que não se enxerga, é de suma importância que seja medido o nível de motivação da equipe de formas diferentes e contínuas para acompanhar possíveis evoluções.

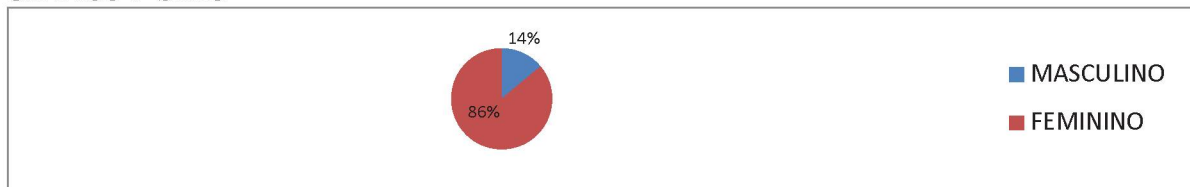
A constante preocupação se da, principalmente, devido as cobranças por obtenção de melhoria nos resultados. Para avaliação da situação é necessário o levantamento de algumas informações, para assim ser estudado qual a medida ideal a ser tomada para solução do problema e o direcionamento das soluções.

Portanto, em um primeiro momento, a medida ideal é ouvir os funcionários, isso se deu através de um questionário avaliativo, onde cada um pode dar o seu feedback e que realizou uma auto avaliação de maneira confidencial e sem nenhum dado para indicação do colaborador, que respondeu a pesquisa.

#### 3.2.1 Perfil dos entrevistados

Foi realizado um pesquisa motivacional utilizando os colaboradores como fonte de informações, ao todo foram consultados 50 colaboradores dos mais diversos setores e funções exercidas, onde 14% foram do sexo masculino e 86% do sexo feminino (GRÁFICO 1);

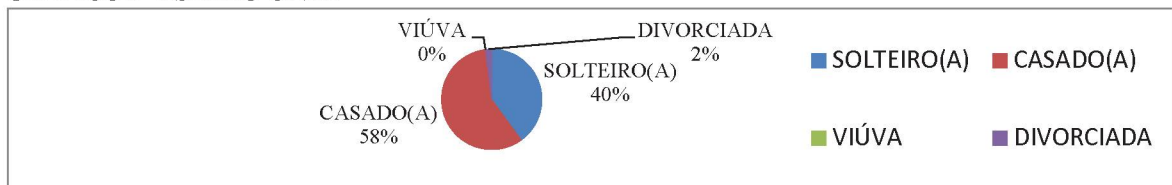
GRÁFICO 1- SEXO



Fonte: Autor (2019)

Quanto ao estado civil verifica-se que 40% solteiros, 58% casados e 2% divorciada, ninguém assinalou a viúva (GRÁFICO 2);

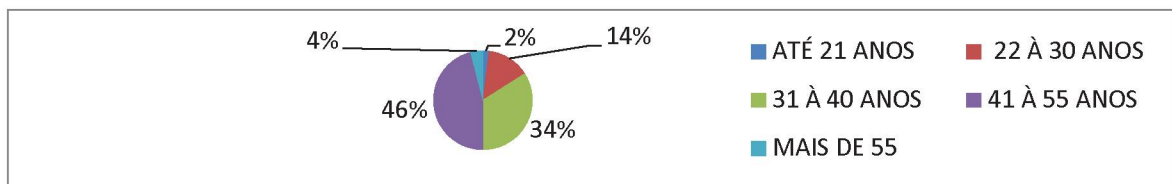
GRÁFICO 2- ESTADO CIVIL



Fonte: Autor (2019)

Quanto a idade dos entrevistados 2% idade até 21 anos, 14% de 22 à 30 anos, 31 à 40 anos 34%, entre 41 à 55 anos 46% e com mais de 55 anos 4% (GRÁFICO 3);

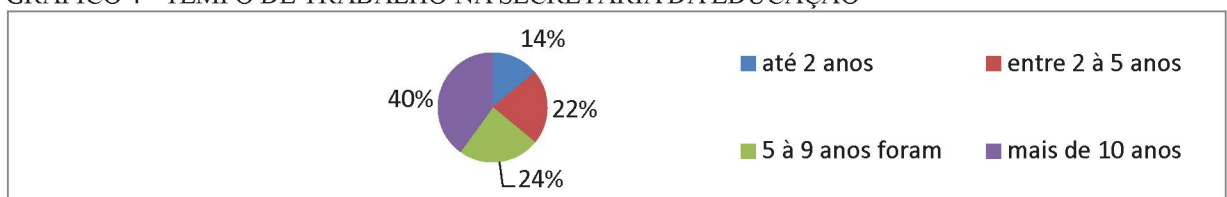
GRÁFICO 3 – IDADE



Fonte: Autor (2019)

Perguntados sobre o tempo de trabalho na Secretária de Educação 14% informaram estar até 2 anos, 22% informaram estar entre 2 à 5 anos, de 5 à 9 anos foram 24% e 40% declarou estar a mais de 10 anos (GRÁFICO 4).

GRÁFICO 4 - TEMPO DE TRABALHO NA SECRETÁRIA DA EDUCAÇÃO



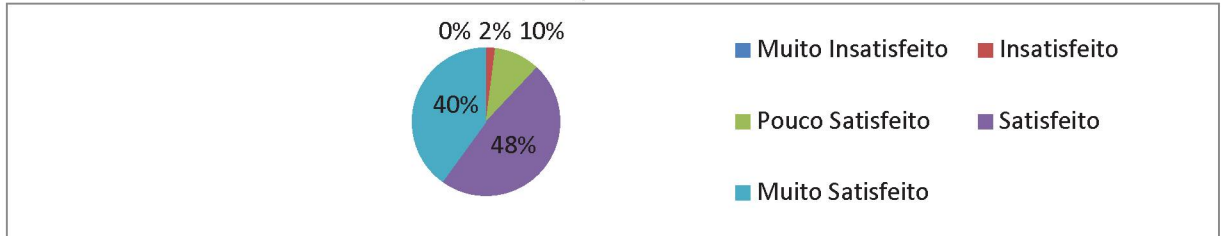
Fonte: Autor (2019)

### 3.2.2 Sobre Motivação

Para a avaliação de quesitos foi utilizado a seguinte escala; 1 = Muito Insatisfeito; 2 = Insatisfeito; 3 = Pouco Satisfeito; 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

Sobre o desempenho da equipe 0% assinalou a muito insatisfeito, 2% avaliaram insatisfeito, para 10% dos entrevistados estão pouco satisfeito, 48% avaliou estar satisfeito e 40% informou estar muito satisfeito (GRÁFICO 5).

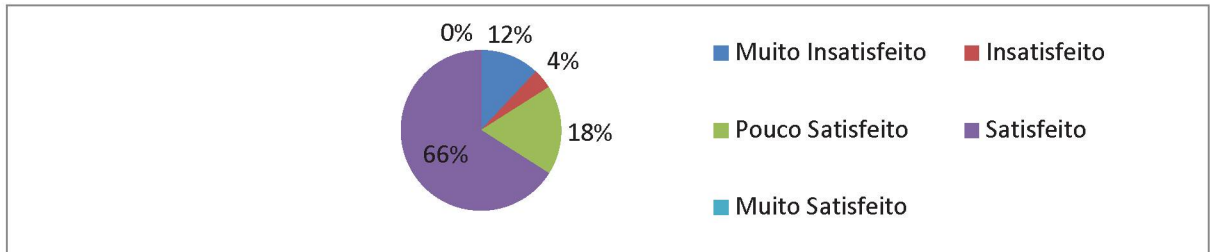
GRÁFICO 5 – TRABALHO REALIZADO PELA EQUIPE



Fonte: Autor (2019)

Quanto ao salário 12% informou muito insatisfeito, 4% estão insatisfeito, para 18% pouco satisfeito, 66% informou pouco satisfeito e 0% muito satisfeito (GRÁFICO 6).

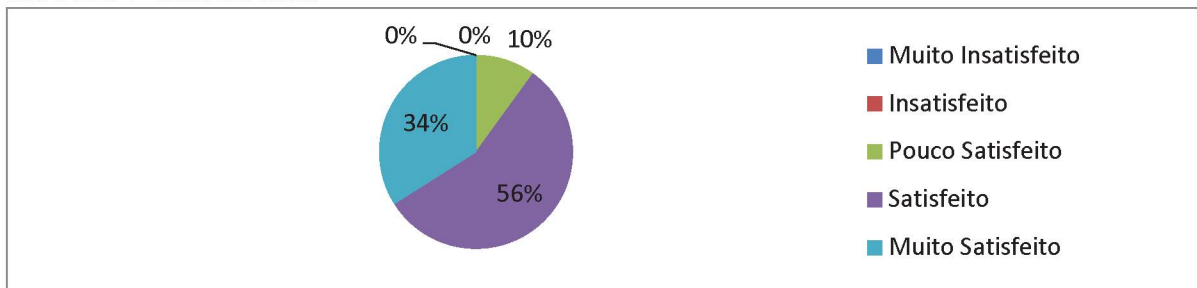
GRÁFICO 6 - SALÁRIO



Fonte: Autor (2019)

Avaliando a sua supervisão, ninguém assinalou as opções muito insatisfeito ou insatisfeito, para 10% dos entrevistados estão poucos satisfeitos, para 56% estão pouco satisfeitos, e para 34% estão muito satisfeitos com a supervisão (GRÁFICO 7).

GRÁFICO 7- SUPERVISÃO

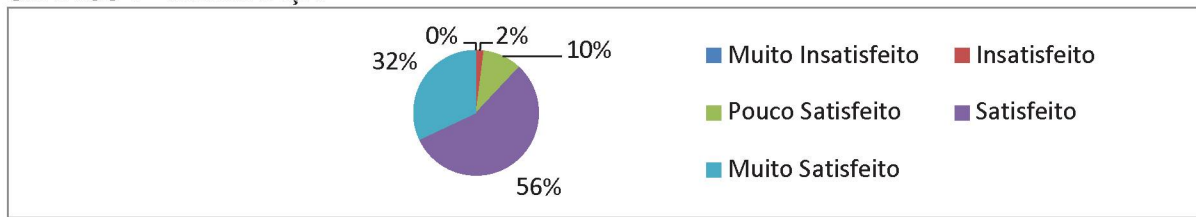


Fonte: Autor (2019)

Quanto a liderança 0% assinou muito insatisfeito, 2% informou pouco satisfeito, 10% estão pouco satisfeito, 56% marcou satisfeito e 32% assinalou muito satisfeito (GRÁFICO 8).



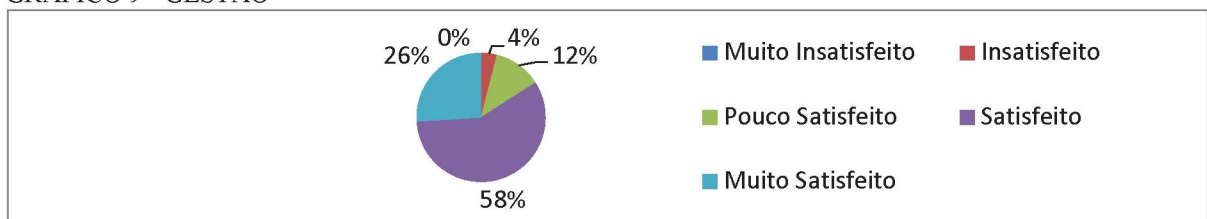
GRÁFICO 8 – LIDERANÇA



Fonte: Autor (2019)

No quesito gestão 0% marcou muito insatisfeito, 4% escolheu Insatisfeito, 12% está pouco satisfeito, 58% está satisfeito e para 26% muito satisfeito (GRÁFICO 9).

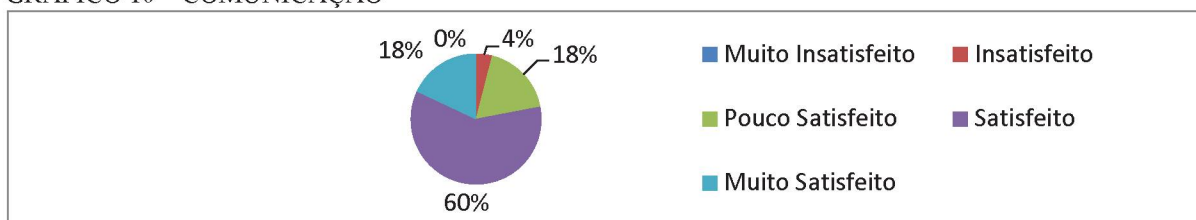
GRÁFICO 9 - GESTÃO



Fonte: Autor (2019)

A comunicação foi avaliada pelos entrevistados assim; 0% muito insatisfeito, 4% insatisfeito, 18% pouco satisfeito, 60% satisfeito e 18% muito satisfeito (GRÁFICO 10).

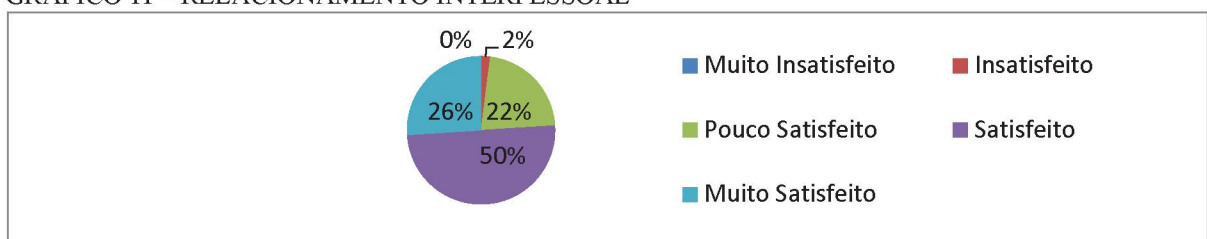
GRÁFICO 10 – COMUNICAÇÃO



Fonte: Autor (2019)

Sobre relacionamento interpessoal; 0% muito insatisfeito, 2% insatisfeito, 22% pouco satisfeito, 50% está satisfeito e 26% está muito satisfeito (GRÁFICO 11).

GRÁFICO 11 – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

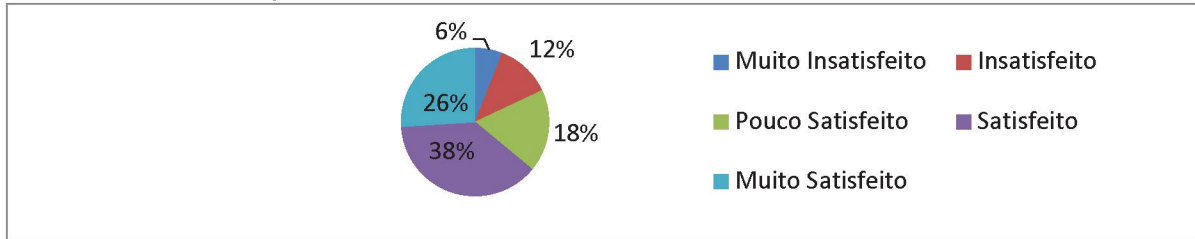


Fonte: Autor (2019)

As condições físicas de trabalho obtiveram 6% dos entrevistados muito insatisfeito, 12% insatisfeito, já para 18% informou pouca satisfação, 38% informou estar satisfeito e

26% está na avaliação máxima, muito satisfeito (GRÁFICO 12).

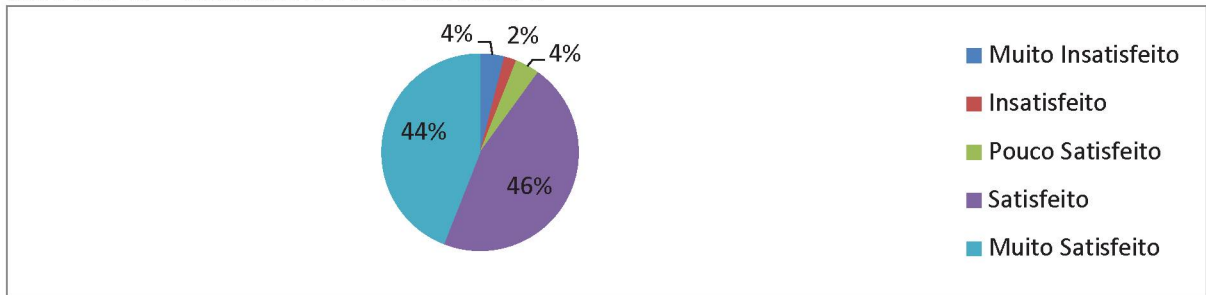
GRÁFICO 12 – CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO



Fonte: Autor (2019)

Pagamento dos salários 4% assinalou muito insatisfeito, 2% está insatisfeito, 4% informou pouca satisfação, 46% está satisfeito e 44% informou estar muito satisfeito (GRÁFICO 13).

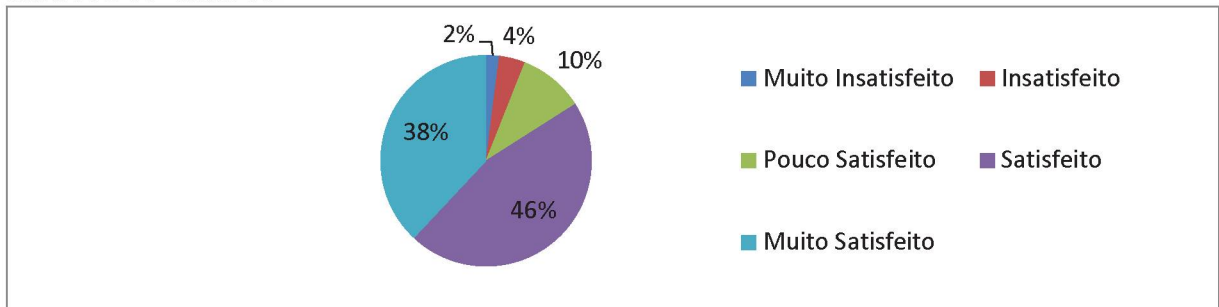
GRÁFICO 13 – PAGAMENTO DOS SALÁRIOS



Fonte: Autor (2019)

Questionados sobre a higiene no ambiente de trabalho os resultados foram 2% informou muita insatisfação, 4% insatisfeito, 10% informou pouca satisfação, para 46% estão satisfeitos e para 38% existe muita satisfação (GRÁFICO 14).

GRÁFICO 14 - HIGIENE

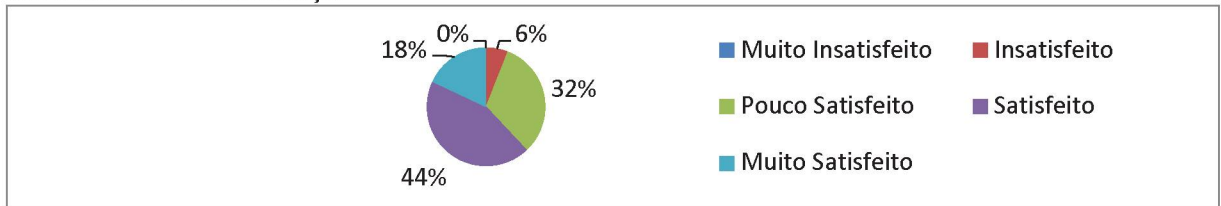


Fonte: Autor (2019)

No quesito segurança 0% existe muita insatisfação, 6% está insatisfeito, 32% pouco satisfeito, 44% informou estar satisfeito e 18% muito satisfeito (GRÁFICO 15).



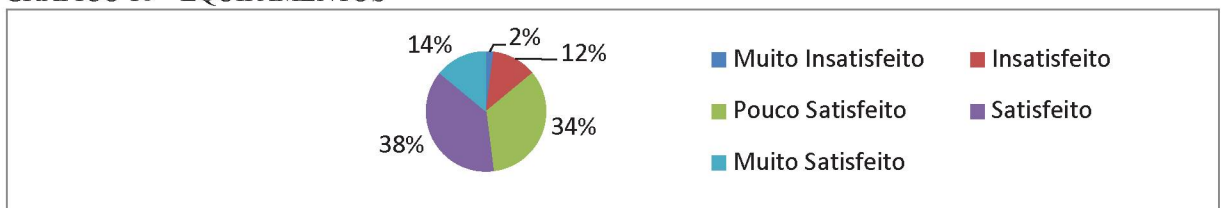
GRÁFICO 15 – SEGURANÇA



Fonte: Autor (2019)

Sobre os equipamentos 2% estão muito insatisfeitos, 12% existe insatisfação, já para 34% pouco satisfeito, 38% estão satisfeitos e 14% estão muito satisfeitos (GRÁFICO 16).

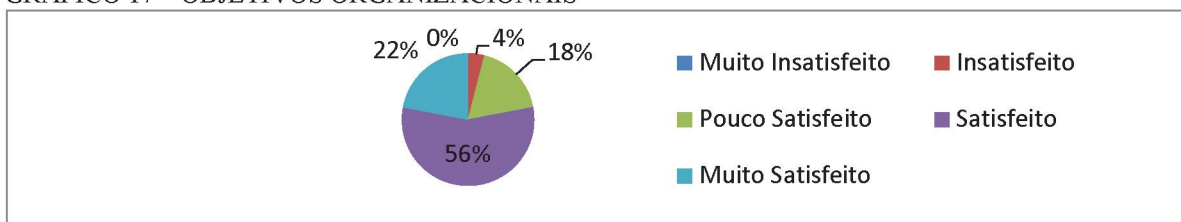
GRÁFICO 16 – EQUIPAMENTOS



Fonte: Autor (2019)

Se os objetivos organizacionais, 0% muito insatisfeito, 4% existe insatisfação; 18% pouca satisfação, 56% estão satisfeitos e 22% muita satisfação (GRÁFICO 17).

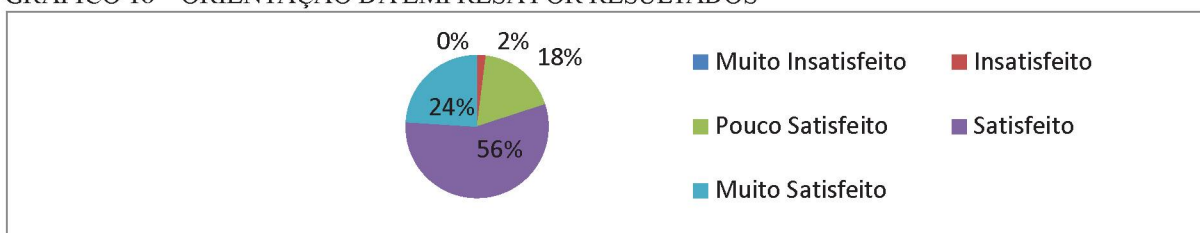
GRÁFICO 17 – OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS



Fonte: Autor (2019)

Quanto a orientação da empresa por resultados onde 0% muito insatisfeito, 2% insatisfeito, 18% pouco satisfeito, 56% satisfeito e 24% muito satisfeito (GRÁFICO 18).

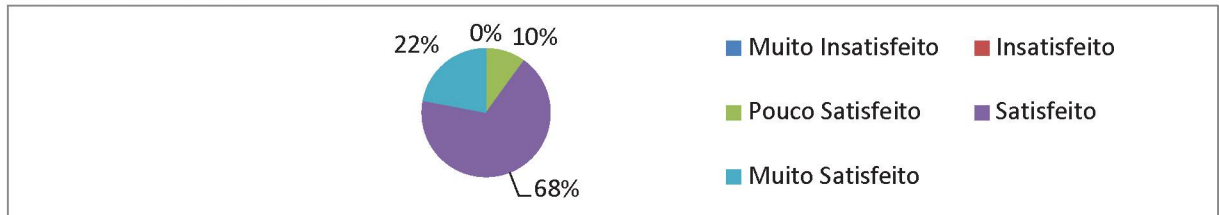
GRÁFICO 18 – ORIENTAÇÃO DA EMPRESA POR RESULTADOS



Fonte: Autor (2019)

Quanto a disciplina; ninguém informou estar muito insatisfeito ou insatisfeito, 10% pouco satisfeito, 68% estão satisfeito e 22% relatou estar muito satisfeito (GRÁFICO 19).

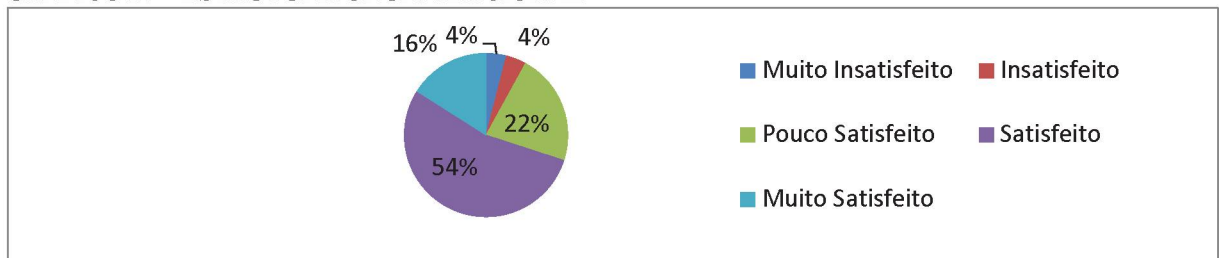
GRÁFICO 19 - DISCIPLINA



Fonte: Autor (2019)

Estrutura organizacional obteve 4% informando muita insatisfação, 4% insatisfeitos, 22% pouco satisfeito, 54% satisfeitos e 16% muita satisfação (GRÁFICO 20).

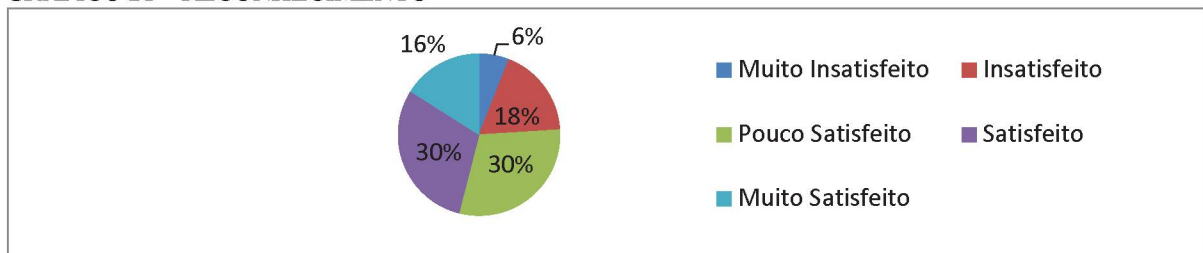
GRÁFICO 20 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



Fonte: Autor (2019)

avaliado se seu trabalho é reconhecido 6% está muito insatisfeito, 18% estão insatisfeitos, para 30% dos entrevistados estão pouco satisfeitos, 30% estão satisfeitos e 16% assinalou muito satisfeito (GRÁFICO 21).

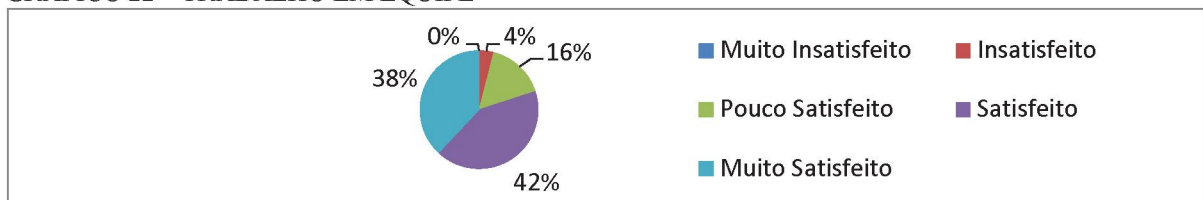
GRÁFICO 21 – RECONHECIMENTO



Fonte: Autor (2019)

O trabalho em equipe da instituição foi avaliado muito insatisfeito 0%, insatisfeito por 4%, satisfeito por 16%, satisfeito por 42% e muito satisfeito para 38% (GRÁFICO 22).

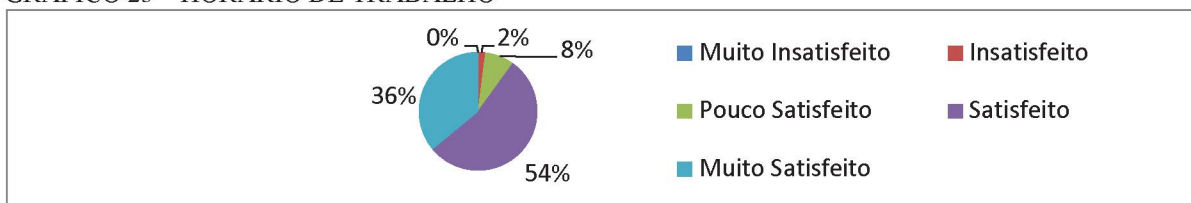
GRÁFICO 22 – TRABALHO EM EQUIPE



Fonte: Autor (2019)

Sobre o horário de trabalho os resultados foram 0% estão muito insatisfeito, 2% estão insatisfeitos, 8% estão pouco satisfeitos, para 54% estão satisfeitos e 36% informou estar muito satisfeito (GRÁFICO 23).

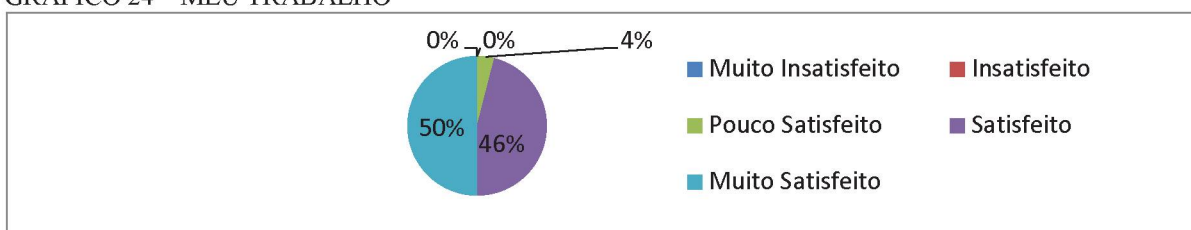
GRÁFICO 23 – HORÁRIO DE TRABALHO



Fonte: Autor (2019)

Os entrevistados também puderam avaliar seu trabalho, onde ninguém assinalou as muito insatisfeito ou insatisfeito, 4% informou estar pouco satisfeito, 46% estão satisfeitos com seu trabalho e para 50% estão muito satisfeitos com seu trabalho (GRÁFICO 24).

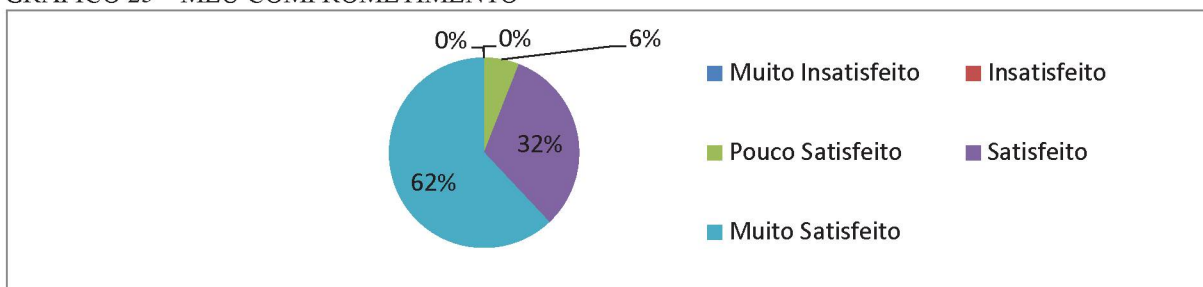
GRÁFICO 24 – MEU TRABALHO



Fonte: Autor (2019)

Questionados sobre o seu comprometimento os resultados foram 0% nas opções muito insatisfeto e insatisfeito, 6% marcou a opção pouco satisfeito, para 32% estão satisfeitos e 62% muito satisfeito (GRÁFICO 25).

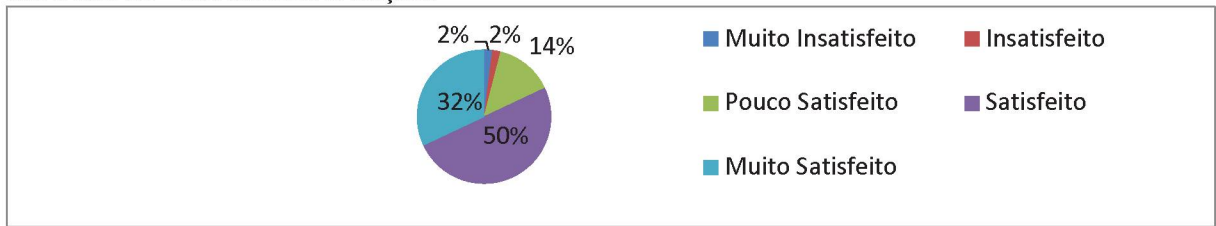
GRÁFICO 25 – MEU COMPROMETIMENTO



Fonte: Autor (2019)

Os entrevistados puderam avaliar o seu grau de motivação onde 2% está muito insatisfeito, 2% insatisfeito, 14% pouco satisfeito, 50% satisfeito e 32% muito satisfeito (GRÁFICO 26).

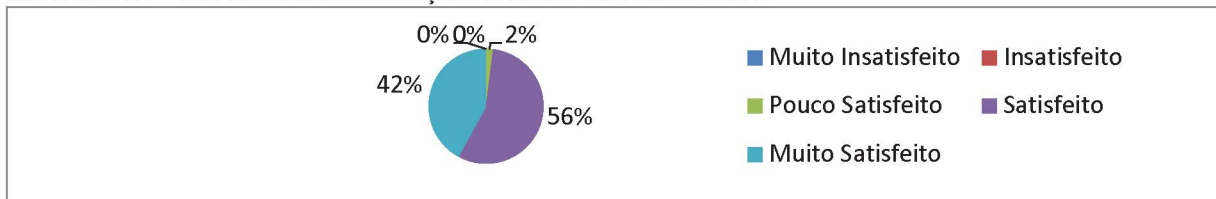
GRÁFICO 26 – MINHA MOTIVAÇÃO



Fonte: Autor (2019)

Os entrevistados puderam avaliar sobre a sua contribuição para o crescimento do seu local de trabalho; ninguém informou estar muito insatisfeito ou insatisfeito, 2% pouco satisfeito, 56% estão satisfeitos e 42% muito satisfeito (GRÁFICO 27).

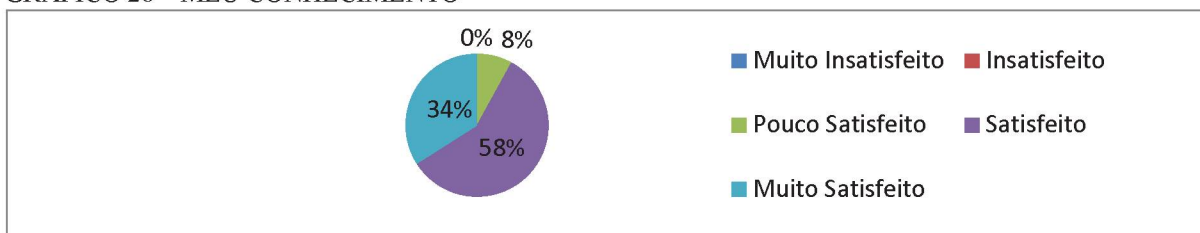
GRÁFICO 27 – MINHA CONTRIBUIÇÃO PARA O CRESCIMENTO



Fonte: Autor (2019)

Questionados sobre o seu conhecimento os resultados foram 0% nas opções muito insatisfeito e insatisfeito, 8% marcou a opção satisfeito, para 58% a opção satisfeito e 34% avaliou muito satisfeito (GRÁFICO 28).

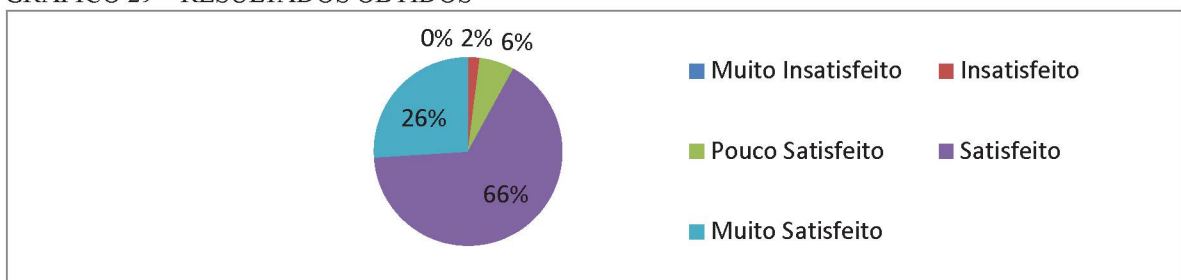
GRÁFICO 28 – MEU CONHECIMENTO



Fonte: Autor (2019)

Sobre os resultados obtidos os entrevistados avaliaram foram 0% opção 1, 2% opção 2, 6% marcou a opção 3, para 66% a opção 4 e 26% avaliou na escala 5 (GRÁFICO 29).

GRÁFICO 29 – RESULTADOS OBTIDOS



Fonte: Autor (2019)

## **4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

### **4.1 PROPOSTA TÉCNICA**

Com os resultados obtidos através do questionário, observa-se que para grande parte dos entrevistados avaliou os quesitos apresentados entre 4 (satisfeito) ou 5 (muito satisfeito), porém alguns pontos devem ser observados e requerem a atenção dos gestores, pontos como salário, onde nenhum entrevistado marcou a opção muito satisfeito, quesito esse que em contrapartida foi o ponto onde se obteve o maior índice de nota mínima, 12% dos entrevistados caracterizaram esse ponto como o muito insatisfeito, outro ponto interessante a se notar é na questão do reconhecimento, a grande maioria sente-se nada reconhecido, ou pouco reconhecido na função que se realiza dentro da Secretária da Educação no município de Rio Negro.

Levando em conta que as avaliações obtiveram uma avaliação acima da média na maioria dos quesitos apresentados, é visível que o momento agora passa a ser de aumentar o grau de satisfação daqueles colaboradores que obtiveram maioria de avaliações entre as notas 1 à 3, levando em conta a somatória leva-se em conta que:

- Condições físicas de trabalho obteve 36% de avaliações abaixo do esperado, como muito insatisfeito, insatisfeito ou pouco satisfeito;
- Segurança obteve 38% de avaliações abaixo;
- Equipamentos obteve 48% de avaliações abaixo;
- Reconhecimento obteve 54% de avaliações abaixo;

Esses pontos devem ter a maior atenção da equipe de gestores, o restante dos pontos apenas trata-se apenas de manutenção e elevação no grau de satisfação destes pontos, as mudanças devem começar com o desmembramento das informações, ou seja, como a secretária possui vários núcleos, cada qual com suas particularidades o primeiro passo é avaliar como anda o andamento em cada um desses lugares voltado as instalações, e todas as condições físicas de trabalho, e avaliar dentro do seu orçamento ou levar ao prefeito uma avaliação individual de cada estrutura, essa pericia tende a ajudar a listar a necessidade de cada uma das escolas principalmente, pois se analisarmos itens como a segurança e os equipamentos, estão indiretamente atrelados as condições de trabalho, um exemplo claro de



uma situação como esta é um computador que está sendo manuseado por algum profissional da coordenação, o rendimento pode se tornar mais lento do que se houvesse uma melhor avaliação do equipamento e verificasse se ele supre a necessidade para obtenção de sucesso para o melhor desenvolvimento desta atividade.

Sendo assim sugere-se que essa pesquisa seja aplicada individualmente em cada uma das estruturas, avalie-se o grau de satisfação individualmente, com ênfase nos aspectos apresentados anteriormente para a procura de uma solução imediata e que possa aumentar o grau de satisfação dos colaboradores nestes aspectos.

Voltado a Segurança é indicado que seja avaliado a real necessidade de se aplicar portões eletrônicos com interfone para que não haja portões abertos onde qualquer pessoa tenha acesso a escola, esse tipo de método já é aplicado em algumas empresas onde a maioria dos equipamentos para esta função já possuem câmeras e é possível a identificação da pessoa que está entrando na escola, essa solução de imediatos já deixaria aos profissionais deste local com maior sensação de segurança.

Para a questão de equipamentos, nos tempos atuais grande parte torna-se eletrônicos, sendo assim juntamente com o departamento de T.I (Tecnologia da Informação), avaliar cada uma das escolas juntamente com a Diretora e a Coordenadora de cada uma das escolas, para que esse departamento possa analisar qual a melhor atitude a ser tomada, como uma troca de uma peça que está gerando o problema, uma formatação do equipamento, ou até mesmo a substituição do equipamento, essas questões voltadas a equipamentos eletrônicos, já para os demais equipamentos o interessante seria que os responsáveis pela direção da escola listarem quais equipamentos não estão adequados, como no caso de uma merendeira por exemplo uma panela, ou uma zeladora a vassoura pode não estar adequada, ou não existe número suficiente para suprir a necessidade.

Na parte salarial, o critério onde ninguém avaliou com nota máxima, nota-se que o comportamento humano tende a se habituar os gastos de acordo com a renda obtida, e quanto maior a renda, maior os gastos, pois através do trabalho e da renda é que se atende aos desejos almejados, através do seu trabalho entende-se que o profissional vai satisfazer aos seus desejos, sendo assim é interessante não somente focar na parte salarial, porém também é interessantes que se analise os benefícios oferecidos aos empregados, afinal eles também fazem parte da renda, assim duas medidas podem ser aplicadas nestas questões, uma avaliação dos salários oferecidos, se estão de acordo com o padrão oferecido em demais localidades do mesmo porte, obviamente levando em conta todos os fatores apresentados, e obviamente deixar claro aos colaboradores onde se baseia-se para formar essa remuneração, ou seja,

deixar o colaborador a par da situação de formação de sua remuneração, no que ela baseia-se e tudo mais, muitas vezes o que pode ocorrer é a falta de informação, a sugestão passa a ser a uma análise ou uma criação de um plano de carreira para os profissionais da educação, levando em consideração que o salário vem a ser tratar de um meio motivacional, porem não é o fim, ou seja, o fator primordial.

As medidas sugeridas anteriormente serviria como resposta aos critérios que obtiveram avaliação abaixo do esperados, apesar de existir uma burocracia por trás de algumas das situações, como por exemplo a compra de equipamentos, tanto de segurança, como para o desenvolvimento das atividades, também existe a necessidade de uma licitação a ser realizada, por isso o primeiro passo sugerido trata-se de avaliar individualmente cada um dos pontos em cada uma das escolas ou creches de acordo com a necessidades, afim de evitar também os custos desnecessários, o momento agora passa a ser de analisar os resultados apresentados, para assim posteriormente aplicar a solução em cada um dos pontos afim de evitar ações desnecessárias e a perda de tempo.

#### 4.1.1 Plano de implementação

Pra implementação do projeto, a ideia deve acontecer em um total de três etapas, o levantamento das informações individuais de cada ambiente, o processo de licitação e compra dos materiais e manutenção com base nas informações anteriormente adquiridas, e a conclusão e avaliação.

A primeira etapa, o levantamento das informações, deve acontecer entre as partes voltadas a gestão da educação no município de Rio Negro, um levantamento minucioso dos aspectos detectados na pesquisa devem ser analisados com os responsáveis por cada núcleo de educação, avaliação esta que deve acontecer com bastante calma para que nenhum erro venha a prejudicar todo o processo, nesta parte também deverá ser analisado as instalações das escolas, assim como extintores de incêndio se estão devidamente dentro da validade, e se as manutenções nos equipamentos de segurança estão sendo realizados conforme orientado pelo corpo de bombeiros.

Após levantamento das informações, entra-se na segunda etapa, onde todo material, ou mão de obra que se fizer necessária e estiver dentro do orçamento voltado ao planejamento educacional do municipio deve começar a ser licitado juntamente ao departamento que detem esta responsabilidade, para que assim a melhor proposta seja adquirida e já colocada em vigor, isso se tratando de equipamentos eletronicos, ou equipamentos voltados para a segurança dos

trabalhadores.

Ao final, deverá ser observado se as medidas tomadas vem surtindo o efeito esperado, neste processo eventuais orientações podem se fazer necessárias assim como possíveis correções.

Voltado a parte salarial, outro tema bastante questionado pelos entrevistados e com muitas sugestões, o interessante seria rever juntamente com o departamento de recursos humanos da Prefeitura quanto cada profissional voltado a educação vem sendo remunerado, obviamente se for interessante e realmente for constatado a necessidade por parte dos gestores viabilizar planos de carreiras assim como benefícios, também poderá ser analisado eventuais cursos de aperfeiçoamento para os colaboradores.

Os prazos para implementação deveram ser respeitadas de acordo com o o planejamento descrito anteriormente, após realização de toda parte burocrática, e se ter verba disponibilizada pela Prefeitura Municipal de Rio Negro, a ideia é de início imediato de instalação, assim como envio de equipamentos para manutenção que ocasionem qualquer transtorno aos colaboradores, acredita-se que o prazo de 120 dias para ações voltadas ao envio e correção de equipamentos, já para compra de equipamentos não é possível estipular a um prazo mais consistente em vias que existe a necessidade de ajuda de terceiros, a qual cada um separadamente tem os seus prazos burocráticos para realização das ações propostas.

Posteriormente a todos esses processos terem acontecido é interessante a Secretária da Educação realizar novas pesquisas para uma análise se os novos valores serão mais satisfatórios dos que os dados levantados anteriormente.

#### 4.1.2 Recursos

O apoio técnico de setores como T.I, RH, Departamento de licitações, além do apoio das escolas e dos departamentos responsáveis pela gestão educacional no município de Rio Negro se fazem muito presente para a implementação desta ideia.

Fato este essencial para a melhoria nos resultados obtidos deverá contar com o máximo apoio de colaboradores responsáveis direta ou indiretamente que possam vir a contribuir com o desenvolvimento nos aspectos levantados anteriormente, sendo assim nota-se que o principal recurso para o desenvolvimento desta iniciativa trata-se do capital humano desta instituição e demais setores ligados, afinal são tais profissionais que com o seu conhecimento irão contribuir com o desenvolvimento das ideias, o departamento de RH também neste caso vem a ser essencial para articulação e realizar a sua parcela de



contribuição no que diz respeito ao fator motivacional dos colaboradores.

Outro fator que requer muita atenção e necessita da máxima atenção da equipe de gestão trata-se dos recursos financeiros, esse item dentro de uma prefeitura de uma cidade pequena como Rio Negro é um dos fatores que podem ter grande influencia na obtenção de sucesso, em vista que a maioria das prefeituras trabalham com recursos limitados, ou já se exista um planejamento anual de custos aonde fica inviável a destinação de novos recursos para a aplicação nestas questões, portanto se analisar e levar a equipe de planejamento orçamentário com muitas informações e os benefícios nela proporcionados é imprescindível, recurso esse que tende a ser o mais trabalhoso, porem também é um fator que se bem elaborado pode contribuir muito para a elevação do grau de sucesso e gerar maior satisfação nos aspectos como equipamentos, instalações e segurança.

Um recurso que pode ser utilizado com o apoio da iniciativa privada e dependerá do grau de apoio dos colaboradores interessados é a ofertas de cursos de aperfeiçoamento, hoje muitas entidades oferecem gratuitamente vídeo-aulas, ou até mesmo apostilas auto-didatas que podem ser destinadas aos colaboradores afim de contribuir com os colaboradores a elevar os seus conhecimentos, assim o que o colaborador aprender possa a contribuir com o crescimento da instituição.

Quanto a instalação dos matérias, a própria prefeitura já conta com um núcleo de colaboradores destinados a manutenção e instalação de equipamentos, sendo assim após os recursos anteriores forem adquiridos esse se torna o procedimento com maior facilidade de ser aplicado, porem pode ser que um ou outro elemento necessite de uma ajuda externa para se realizar a instalação, porem isso deverá ser analisado anteriormente pela equipe de planejamento e já colocar na programação do processo licitório se assim houver a real necessidade de utilização deste procedimento.

Portanto existe algumas necessidades de recursos a serem aplicados para o desenvolvimento das propostas técnicas, porém é necessário frisar a importancia que os colaboradores vão ter neste processo, ou seja, o fator humano, juntamente com recursos financeiros são os recursos que devem requerer a maior atenção de todos para o desenvolvimento do projeto.

#### 4.1.3 Resultados esperados

Ao fim do projeto, após aplicação da proposta e levantados os recursos necessários juntamente aos departamentos interligados, e colaboradores internos para o desenvolvimento,

espera-se que estas ideias venham a contribuir para o melhor desenvolvimento das atividades exercidas nas escolas e creches, e que a instituição possa sentir elevação no grau de satisfação nos profissionais da educação do município de Rio Negro/PR.

#### 4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

A falta de colaboração por parte da equipe profissional é uma delas quando se necessita levantar os fatores que lhes causam insatisfação.

A falta de recursos financeiros para a compra dos materiais necessários para aplicação de correções que necessitem de investimentos ou manutenção de aparelhagem.

Fatores estes são de extrema importância para que o projeto possa vir a obter sucesso nas ideias propostas.



## 5 CONCLUSÃO

O projeto foi realizado com total apoio da Secretaria da Educação do município de Rio Negro, e com a devida autorização e apoio da secretaria da educação em exercício no momento a Sra. Jussara do Rocio Heide, nas mais diversas escolas e também na sede administrativa juntamente a Prefeitura Municipal onde fica localizada tal secretaria, infelizmente não foi possível estar em todas.

Com as informações recolhidas, num contexto geral podemos afirmar que a motivação de grande parte dos colaboradores está acima do esperado, em vista que houveram poucas avaliações com médias abaixo do esperado, porém é bom sempre enfatizar que houveram alguns pontos, que apesar de não estar em situação preocupante, é interessante prestar atenção para que a entidade em questão possa elevar o grau de satisfação de seu corpo de colaboradores.

Nos locais visitados pode-se sentir um clima agradável e altamente receptivo por grande parte dos colaboradores.

Dos locais visitados pode-se sentir a satisfação dos colaboradores em responder ao questionário e ajudar no seu desenvolvimento, é possível não destacar a solidariedade de todos os envolvidos no processo de desenvolvimento, todos queriam expor as suas ideias e opiniões.

Fatores como Equipamentos, ou as instalações podem afetar ao desenvolvimento das atividades exercidas por estes profissionais, o que pode vir a contribuir para o rendimento dos colaboradores, onde tanto a sociedade, quanto para quem trabalha nela, já no que diz respeito as questões salariais, outro ponto bastante levantado durante a pesquisa é interessante enfatizar que o dinheiro trata-se de um meio de motivação, porém ele não é o fator final para elevação destes números, e isso deve ser deixado claro para os colaboradores, ou seja compromete-los, como num caso de um maratonista, que mesmo após a chegada dos três primeiros colocados continua batalhando pela glória de atingir aos seus objetivos.

De uma maneira geral o trabalho vem acontecendo de maneira exemplar, e realmente é perceptível sentir isso em conversa com os colaboradores, frisando novamente que é interessante continuar sempre dando espaço para os profissionais poderem sugerir ações que possam facilitar ao trabalho, e que pesquisas como esta possam acontecer individualmente em cada escola, onde poderão ter informações individualizadas por cada um de seus núcleos e tornar isso um hábito periódico a fim de avaliar o grau motivacional de cada colaborador, pois como sabemos se o fator motivacional for bem trabalhado, a Prefeitura Municipal de Rio

Negro, juntamente com a Secretaria da Educação podem vir a fortalecer o sistema educacional do município.

Em geral a pesquisa motrou que a equipe encontra-se disposta e satisfeita em grande parte com o que lhe é oferecido no voltado as condições de trabalho, onde as avaliações em todos os quesitos foi muito bem avaliada e mostra que trata-se de uma instituição comprometida com os seus colaboradores e com o desenvolvimento profissional de cada um deles.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGUE, Sandro T. Comportamento Organizacional. 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2014 (p. 11-49).

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. Stephen P. Robbins. Tradução Técnica: Reynaldo Marcondes. 9ª edição. Prentice Hall, São Paulo, 2002.

HOLANDA, Aurélio Albuquerque de. Dicionário da Língua Portuguesa. São Paulo: Atlas, 2006.

MICHAELIS. Dicionário de Português Online. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/>>. Acesso em 20/12/2018.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas organizações. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SAYLES, Leonardo R. & STRAUSS, George. Comportamento Humano nas Organizações. 1ª Ed. Ed. Atlas, São Paulo, 1975.

Administradores. Estabilidade no serviço público: prós e contras. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/estabilidade-no-servico-publico-pros-e-contras/90756/>> Acesso em: 17 jan. 2019.

NANUS, B. Liderança visionária. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SB Coaching. Diferença chefe e líder. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/lideranca-e-coaching/diferenca-chefe-e-lider/>> Acesso em: 21 jan. 2019.

KNAPIK, Janete. Gestão de pessoas e talentos. Curitiba: Intersaberes, 2012.

FIORELLI, J.O. Psicologia para Administradores. São Paulo: Atlas, 2004.

ERVILHA, A. J. Limão. Liderando equipes para otimizar resultados. São Paulo: Nobel, 2008.

CANDELORO, Raúl. 8 características de um líder de vendas de sucesso. VendaMais, Curitiba, 229. ed., 2013.

TOURINHO, N. Chefia Liderança e Relações Humanas. Belém: Fiepa, 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: Teoria, Processo e Prática, 4.ed, Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.

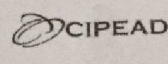
CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elseveir, 2010.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002

VIANA, Iuri. Abraham Maslow – Biografia. Psicologado. [S.l]. 2009. Disponível em: <<https://psicologado.com/abordagens/humanismo/abraham-maslow-biografia>> Acesso em: 28 jan 2019.

Portal da Transparência da Prefeitura Municipal de Rio Negro/PR. Disponível em: <<http://sistemas.rionegro.pr.gov.br:8383/pronimtb/index.asp?acao=3&item=14>> Acesso em: 11 fev. 2019.



**ANEXOS****ANEXO I – AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO****TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA**

Eu, JUSSARA DO ROCIO HEIDE, Secretária Municipal da Educação, AUTORIZO Diego Otávio de Lara, acadêmico do Curso em Especialização em gestão pública para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: COMO A SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE RIO NEGRO PODE COLABORAR COM FATOR MOTIVACIONAL DE SEUS COLABORADORES.

O Acadêmico acima qualificados se comprometem a:

- 1- Iniciarem a coleta de dados somente após o Projeto de Pesquisa ser aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.
- 2- Obedecerem às disposições éticas de proteger os participantes da pesquisa, garantindo-lhes o máximo de benefícios e o mínimo de riscos.
- 3- Assegurarem a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contatadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garantem que não utilizarão as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição, respeitando deste modo as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos estabelecidos na Resolução CNS Nº 466/2012, e obedecendo as disposições legais estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, artigo 5º, incisos X e XIV e no Novo Código Civil, artigo 20.

Rio Negro, 19 de Novembro de 2018.

**Jussara do Rocio Heide**  
Secretária Municipal de Educação  
Cultura, Turismo, Esporte e Lazer  
CPF 595 329 479-49



## ANEXO II – QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO MOTIVACIONAL

### Questionário de Satisfação Motivacional

O presente questionário tem como propósito analisar os fatores que podem influenciarem questões motivacionais. Este estudo é de uso acadêmico e se integra ao Trabalho de Conclusão de Curso de especialização em Gestão Pública da Universidade Federal do Paraná. Avalie os itens abaixo conforme a sua experiência tendo em vista que não existem repostas certas ou erradas. Este questionário é anônimo, e as informações confidenciais, somos gratos por suas respostas:

**Sexo**
☐ MASCULINO ☐ FEMININO

**Estado Civil**
☐ SOLTEIRO(A) ☐ CASADO(A) ☐ VIÚVA  
☐ DIVORCIADA

**Idade**
☐ ATÉ 21 ANOS ☐ 22 À 30 ANOS ☐ 31 À 40 ANOS  
☐ 41 À 55 ANOS ☐ MAIS DE 55

**Tempo de Trabalho na Secretária da Educação:**
☐ ATÉ 2 ANOS ☐ 2 À 5 ANOS ☐ 5 À 9 ANOS  
☐ MAIS DE 10 ANOS

Avalie os atributos abaixo em uma escala de 1 à 5 para cada quesito abaixo onde 1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito:

	1	2	3	4	5
Trabalho realizado pela equipe					
Salário					
Supervisão					
Liderança					
Gestão					
Comunicação					
Relacionamento interpessoal					
Condições físicas de trabalho					
Pagamento dos salários					
Higiene					
Segurança					
Equipamentos					
Objetivos organizacionais					
Orientação da empresa por resultados					
Disciplina					
Estrutura organizacional					
Reconhecimento					
Trabalho em equipe					
Horário de Trabalho					
Meu trabalho					
Meu Comprometimento					
Minha motivação					
Minha contribuição para o crescimento					
Meu Conhecimento					
Resultados obtidos					
	1	2	3	4	5

DEIXE AQUI SUA SUGESTÃO DE COMO PODEMOS CONTRIBUIR COM SUA MOTIVAÇÃO:

---



---



---



---